Ética e Relações Humanas no Trabalho

Tema 6: Ética nas Organizações

Autora: Carla Patrícia Fregni

Como citar este material:

FREGNI, Carla P. *Ética e Relações Humanas no Trabalho:* Ética nas Organizações. Caderno de Atividades. Valinhos: Anhanguera Educacional, 2015.

CONVITE À LEITURA

Olá! Seja bem-vindo(a) à sexta aula-tema da disciplina Ética e Relações Humanas no Trabalho, que trará à tona questões relacionadas à ética dentro das organizações.

Nossa contemporaneidade nos traz desafios difíceis que devemos superar: o aquecimento global; a ameaça de escassez dos recursos naturais; os efeitos colaterais dos **transgênicos** e dos agrotóxicos, entre outros. Diante deste contexto, a humanidade se questiona a respeito de suas condutas nas mais diversas áreas em que se faz presente: econômica, social, cultural, ambiental, política e tecnológica.

Sendo um dos agentes mais importantes de nossa sociedade atual, as organizações não ficam longe desses debates, colocando-se no centro de constantes questionamentos sobre suas contribuições positivas ou negativas no cenário contemporâneo.

Saiba Mais!

Aplicação de herbicida em lavoura de milho. A ingestão de milho geneticamente modificado e do herbicida Roundup, independentemente da dose, provocou efeitos negativos na saúde de ratos observados em estudo francês (Foto: Soil Science/ Flickr – CC BY 2.0)

Efeitos colaterais do milho transgênico

Estudo feito com ratos aponta efeitos prejudiciais do consumo de alimentos geneticamente modificados. Em sua coluna de setembro, Jean Remy Guimarães comenta a pesquisa, divulgada nesta semana, e seus desdobramentos.

GUIMARÃES, Jean R. D. Sobre milho transgênico, câncer e festinhas. In: *Ciência Hoje,* Coluna Planeta em Transe, 21 set. 2012. Disponível em: http://goo.gl/kg4JBB. Acesso em: 12 nov. 2014.

Fonte: http://goo.gl/aqzDIR. Acesso em: 19 nov. 2014.

Sem zerar efeito estufa, a temperatura do globo poderá subir 2°C

Ao apresentar os textos sínteses dos mais recentes relatórios do Painel Internacional de Mudança Climática (IPCC), o presidente do grupo científico,

Rajendra Pachauri, afirmou não haver outra saída aos governos senão o corte das emissões de gases do efeito estufa para evitar o aumento de 2°C na temperatura da terra até o fim do século. “A comunidade científica falou. Agora passo o bastão aos governos.”

MARIN, Denise C. Sem zerar efeito estufa, temperatura subirá 2°C. *Exame.com*, 3 nov. 2014. Disponível em: http://goo.gl/JiVBcW. Acesso em: 8 nov. 2014.

Consumo exagerado acelera processo de escassez dos recursos minerais

Na sociedade atual, a aquisição de bens e produtos tornou-se sinônimo de prestígio social e bem-estar. Pesquisa divulgada pelos grupos wMcCann e .Mobi em 2011 revela que 44,4% dos consumidores brasileiros convencionais, ou seja, quase metade deste público, pretende trocar de celular em até seis meses. Com relação aos automóveis, de custo mais elevado, esta periodicidade está em torno de 2 anos e oito meses.

LIMA, Yahell L. Consumo exagerado acelera processo de escassez dos recursos minerais. *CMAIS*, Seção Educação, 12 jun. 2012. Disponível em: http://goo.gl/TvAmn2. Acesso em: 4 nov. 2014.

TEXTO E CONTEXO

Função da Corporação na Sociedade

Ainda é comum a consideração de que as **ONGs** não devem valorizar o lucro e de que ele seja o foco imprescindível das empresas privadas. Talvez possamos fazer duas reflexões:

> 1º As ONGs devem valorizar o lucro, pois ele poderá garantir maiores resultados à sua missão não lucrativa.
>
> 2º As empresas privadas deveriam enxergar o lucro como um meio, e não como um fim.

Em sua obra *Empresas Válidas*, Arantes (2012, p. 19) defende a ideia de que as empresas são concessões sociais, ou seja,

> Ao lhes transferir o trabalho que era feito individualmente pelas pessoas, a sociedade **delega** às empresas a responsabilidade de produzir o que tenha **valor** para ela e que, portanto, **contribua para o crescimento social**.

O ponto de vista do autor confirma a responsabilidade social que as corporações devem assumir, uma vez que atuam não só como agentes econômicos, mas também como agentes do progresso e da riqueza social (ARANTES, 2012, p. 19).

Atualmente, pesquisadores chegam à conclusão de que nem sempre corporações que priorizam os lucros alcançam sucesso ou longevidade, e, muitas vezes, corporações que priorizam sua **missão empresarial** são mais lucrativas.

Arantes (2012, p. 14), que também exerce atividades como consultor de empresas, apresenta uma comparação entre o desempenho de um de seus clientes e o de seu concorrente – ambos do ramo de mineração de carvão. Enquanto seu cliente despendia um valor considerável em equipamentos e em pessoal para a compactação dos resíduos (a fim de evitar que os gases se desprendessem e poluíssem a atmosfera), o concorrente de seu cliente mantinha seu foco apenas nos baixos custos e nos altos lucros, sem assumir qualquer responsabilidade com as implicações dos resíduos de seu processo produtivo. Os resultados dessas empresas nos surpreendem: além de causar danos ao meio ambiente, a empresa concorrente via seus prejuízos aumentarem, resultando em “perdas significativas a seus funcionários, credores e à comunidade onde estava localizada” (ARANTES, 2012, p. 14). Quanto à empresa cliente de Arantes (2012), ela alcançava resultados significantes, além de credibilidade no mercado.

Saiba Mais!

Conduta ética do grupo farmacêutico dinamarquês Novo Nordisk

"O grupo farmacêutico dinamarquês Novo Nordisk, fabricante da metade da insulina consumida no planeta, tem regularmente orientado médicos de todo o mundo a ensinar a seus pacientes como melhorar a própria dieta e, com isso, reduzir a necessidade de insulina.

É curioso, já que, sendo um empreendimento capitalista, a política adotada pode reduzir os lucros almejados. Ocorre que a receita não deixa de aumentar, porque as vendas crescem. E mais: a lucratividade não está sofrendo declínio! Como explicar o paradoxo? Pelos efeitos substantivos que o respeito conquistado junto a médicos, consumidores e até governos produz sobre o negócio."

Confira esse e outros *cases* na obra a seguir:

SROUR, Robert H. *Ética empresarial*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 185.

The Corporation

A partir da polêmica decisão da Suprema Corte de Justiça americana concluindo que uma corporação, aos olhos da lei, é uma "pessoa", são analisados os poderes das grandes corporações no mundo atual. A exploração da mão de obra barata no Terceiro Mundo e a devastação do meio ambiente são alguns dos fatos explorados, que entrevistam presidentes de corporações como a Nike, Shell e IBM, além de Noam Chomsky, Milton Friedman e Michael Moore. (Sinopse disponível em: http://goo.gl/jbvtYk. Acesso em: 21 nov. 2014).

THE CORPORATION: The Pathological Pursuit of Profit and Power. Direção: Jennifer Abbott, Mark Achbar, Joel Baken. Produção: Mark Achbar. Canadá: Zeitgeist Films, 2003. Documentário. 2h25min. 1 bobina cinematográfica. *Site* oficial do filme (em inglês) disponível em: http://thecorporation.com/. *Trailer* disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=d4b75P7eNfM. Acesso em: 21 nov. 2014.

A Importância dos Insumos Intangíveis

O cenário em que atuam as empresas contemporâneas é marcado pela **sociedade da informação** e pela **economia do conhecimento**. Isso significa que o valor das organizações não se limita a seus ativos materiais (capital físico e capital financeiro), mas também inclui seus ativos intangíveis (capital intelectual e capital de reputação) (SROUR, 2012, p. 242).

Diante desse novo contexto, novos insumos são necessários para que as corporações ajustem-se às novas exigências do mercado. Matos (2012, p. 42) apresenta uma relação de importantes fatores a serem adotados pelas organizações com visão sustentável:

- A criatividade.
- A inovação.
- O marketing personalizado.
- A liderança integrada.
- A valorização humana.
- A parceria.
- A qualidade.
- A descentralização.
- A ética.
- A solidariedade.
- A cidadania.

Diante da lista de insumos, proposta por Matos (2012, p. 42), propomos as seguintes reflexões:

1. Todos os insumos mencionados têm características intangíveis.
2. A presença da cidadania e da solidariedade mostra uma nova exigência do mercado: a responsabilidade corporativa. Até pouco tempo atrás, esses elementos só eram contemplados por sociólogos, mas não por empresários. Hoje, já se compreende que uma empresa que pratica a solidariedade e a cidadania, por meio de seus funcionários, torna-se agente de melhoria de toda uma sociedade.
3. O marketing personalizado leva as empresas a substituirem o olhar massivo sobre os consumidores por um olhar mais individualizado sobre seu público-alvo. Esse novo paradigma poderá conscientizar as corporações de suas responsabilidades em relação às reais necessidades dos clientes.
4. A inovação é fruto da criatividade. Funcionários engessados e mal coordenados são incapazes de inovar. Daí a importância da descentralização e da **liderança orquestrada**.
5. O mercado contemporâneo exige uma qualidade não só dos produtos e serviços, mas também das condutas das empresas. São valorizadas questões como transparência administrativa, responsabilidade social e ambiental, entre outras.
6. Cada vez mais, a concorrência cooperativa tem sido procurada, ou seja, em vez da rivalidade destrutiva, explora-se a vantagem das parcerias que levam os rivais a se fortalecerem, mesmo não deixando de competir entre si.
7. Para que se sustentem nesses novos tempos, as empresas terão de ser éticas, ou seja, deverão ter políticas claras, deverão demonstrar coerência entre suas premissas e suas decisões. Caso contrário, não receberão apoio de seus *stakeholders* por muito tempo...

As mudanças nas relações humanas não acontecem do dia para a noite. Envolvem longos processos, rupturas de modelos e reconstrução de novos

modelos. É por isso que podemos encontrar corporações que ainda se prendem aos velhos paradigmas.

Ao mesmo tempo, a morosidade dos processos de quebra de paradigmas não deve ser justificativa para práticas empresariais questionáveis, ainda encontradas hoje em dia. Srour (2013, p. 18) apresenta uma longa lista dessas práticas: a existência de um caixa 2; a maquiagem dos balanços financeiros; os subornos pagos a agentes públicos; a sonegação fiscal; a manufatura de produtos falsificados; a pirataria de bens simbólicos; o superfaturamento ou o subfaturamento; a venda de produtos ou prestação de serviços sem nota fiscal; o uso de informações privilegiadas; as propinas pagas a fiscais, policiais ou juízes; a especulação nos preços; a formação de cartéis; a exploração do trabalho infantil; a contratação de funcionários sem carteira assinada; o contrabando; o tráfico de influência nas esferas públicas; os danos ao meio ambiente; o desperdício de recursos naturais; as fraudes contábeis; o assédio moral e sexual etc.

Saiba Mais!

A gafe empresarial

Srour (2011, p. 30) nos apresenta um *case* de um empresário de sucesso que destrói uma gigante corporativa de 25 mil funcionários ao pisotear na reputação de seu próprio negócio. Foram 8 anos para construir seu império e segundos para desabá-lo.

"Em 1984, Gerald Ratner substituiu seu pai no comando de uma rede de 130 joalherias e, em menos de oito anos, construiu um império de 25 mil funcionários e de 2.500 lojas espalhadas no Reino Unido e nos Estados Unidos. Sua estratégia de sucesso se baseou na venda de joias baratas de baixo padrão e no jogo duro em relação aos fornecedores. Ademais, expandiu-se vertiginosamente comprando concorrentes debilitados.

Incensado pela mídia, foi convidado em 1991 a discursar na conferência anual do Institute of Directors, no Royal Albert Hall de Londres. Seu público? Quatro mil executivos. Homem de marketing, Ratner pensou em descontrair a audiência fazendo piada. Contou que as pessoas sempre lhe perguntavam como conseguia vender joias tão baratas. Baixando a voz em tom de confidência, falou que revelaria seu segredo. E disse literalmente: "Os brincos que eu vendo

custam menos que um sanduíche de camarão... E sabem por quê?" – fez suspense e arrematou: "Porque é puro lixo!".
No dia seguinte, os tabloides ingleses estamparam o sarcasmo. A repercussão foi devastadora: os clientes se aglomeraram nas lojas para devolver os produtos... A rede perdeu £ 500 milhões em valor, Ratner teve de renunciar à presidência e a empresa se esfacelou. Seu nome, na literatura da administração, tornou-se sinônimo de 'gafe empresarial'" (SROUR, 2011, p. 30).

Confira esse e outros *cases* na obra a seguir:
SROUR, Robert H. *Casos de ética empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Individualidade e Cultura Organizacional

A cultura organizacional pode facilitar ou dificultar a presença de posturas éticas. Lembrando que a cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, hábitos e atitudes dentro de uma empresa, podemos deduzir que valores altruístas e atitudes positivas podem sustentar as condutas éticas das organizações.

Afinal, de onde nasce uma cultura organizacional? Depois que ela é instaurada, ela permanece imutável?

Se utilizarmos uma óptica simplista, explicaremos da seguinte maneira: a cultura da organização começa com as crenças, os valores e as suposições de seus fundadores. Nos primórdios de uma corporação, os fundadores contratam pessoas que se alinham a seu modo de pensar e de agir. Com o tempo, novos empregados são contratados e orientados a se unir em função de crenças, valores e atitudes preconizados pela organização. Assim, os preceitos difundem-se, e a cultura organizacional implanta-se.

No entanto, essa explicação simplista não inclui a complexidade da natureza humana. Não considera, por exemplo, as seguintes questões:

1. O pensar e o sentir são de total deliberação do indivíduo, ou seja, são coisas que não se impõem. Cada um pensa e sente de maneira própria.

2. As pessoas só vão seguir as crenças e os valores organizacionais quando se identificarem com eles ou quando acharem conveniente segui-los.
3. Quando uma pessoa segue as crenças e os valores de uma corporação apenas para continuar empregada, a relação empregatícia pode não perdurar: é bastante comum que essa pessoa acabe demonstrando sua falta de adesão e, consequentemente, seja demitida ou, ela mesma, não suportando suas diferenças, peça demissão.
4. Quando os fundadores de uma empresa tentam impor crenças e valores que destoam de suas atitudes, os funcionários não se comprometem, enfraquecendo a cultura organizacional.

Ainda nos resta ressaltar:

- Apesar de nos referirmos à ética empresarial, ela é a prática de pessoas físicas, e não da pessoa jurídica, ou seja, uma organização ética é aquela cujas pessoas que a compõem têm atitudes éticas.
- Em nosso cotidiano, acabamos sempre assumindo o papel de algum tipo de *stakeholder* e, portanto, sempre teremos responsabilidade ética em relação ao ecossistema de negócios.
- Apesar da dependência econômica que os indivíduos têm em relação ao trabalho, nem todos suportam submeter-se a uma cultura organizacional que vá contra seus próprios princípios.

Ética Empresarial e Capitalismo Social

É provável que você já tenha ouvido falar de capitalismo social. Atualmente, discute-se sobre a conciliação entre os interesses capitalistas das empresas privadas e os interesses sociais das comunidades que acolhem essas empresas. Essa tentativa de conciliação parece ser um desafio intransponível, mas, nos últimos tempos, temos visto muitas tentativas positivas no sentido de uma integração desses interesses antagônicos.

Nossa contemporaneidade é marcada por dois fatores conhecidos por sociedade da informação e pela economia do conhecimento. Isso significa que o mercado

consumidor foi empoderado pelas novas tecnologias da comunicação e que a economia já não é mais só fundamentada na geração de produtos tangíveis, e sim na diversidade da oferta de produtos intangíveis e de serviços agregados.

Diante deste contexto, as ações empresariais no mundo atual vivem sob estreita vigilância, e as empresas podem sofrer prejuízos à medida que elas mesmas provocam danos (SROUR, 2013, p. 166).

O mercado de hoje leva as empresas a temerem as reações em cadeia de seus clientes, obrigando-as a praticar transações idôneas, mesmo que não sejam espontâneas (SROUR, 2013, p. 167).

Segundo Srour (2013, p. 167), o sistema de mercado contemporâneo opera sob os comandos do risco. Na verdade, todos os agentes do ecossistema de negócios acabam enfrentando riscos e temores.

A Figura 6.1 apresenta uma relação de inquietações e sobressaltos de cada agente do sistema de mercado.

Temores de empreendedores, empresários e investidores

- A concorrência
- As crises internacionais
- A escassez de insumos ou de energia
- Os humores dos clientes
- O surgimento de produtos alternativos
- Os saltos tecnológicos que inviabilizam setores produtivos tradicionais
- Os erros de gestão
- A perda do capital investido
- As dívidas insolváveis
- A falência
- As intervenções regulatórias
- As greves
- As leis impraticáveis
- As fiscalizações abusivas
- Os impostos sufocantes

Temores dos assalariados

- Acidentar-se e ficar desempregado
- Deixar de ser produtivo e acabar na penúria
- Tornar-se obsoleto profissionalmente e ser condenado a uma velhice desamparada

Temores dos consumidores

- Serem mal-atendidos
- Serem manipulados
- Serem ludibriados
- Serem fraudados
- Serem explorados

Temores dos fornecedores e prestadores de serviços

- Inadimplência dos clientes
- Não cumprimento de cláusulas contratuais
- Polêmica em torno de interpretações contratuais
- Exigências crescentes de qualidade ou de aperfeiçoamentos técnicos
- Invasão de produtos estrangeiros a preços imbatíveis

Figura 6.1 Riscos e temores enfrentados pelos agentes do sistema de mercado.

Fonte: Adaptada de Srour (2013, p. 167)

De sua parte, o Estado tenta assegurar um "mínimo legal indispensável para que o mercado opere ou promova a segurança jurídica" (SROUR, 2013, p. 167):

- Direitos de propriedade.

- Liberdade para empreender.
- Garantia de execução de contratos.
- Normas que estabelecem a fronteira entre o lícito e o ilícito.
- Legislação criminal, além de regras e sanções para prevenir a concorrência predatória como a dos *dumpings* ou dos cartéis.

Em relação aos temores dos trabalhadores e consumidores, foram instituídas algumas garantias de caráter legal (SROUR, 2013, p. 167):

- Direitos Civis e políticos.
- Redes de proteção para os cidadãos (consumidores, usuários de serviços públicos, contribuintes, vítimas e testemunhas de crimes).

O ecossistema de negócios de nossa atualidade parece oferecer maiores riscos do que nunca. A princípio, pode parecer uma visão trágica, mas devemos pensar melhor e concluir que, talvez, pelo fato de todos os agentes do cenário de negócios enfrentarem riscos, a necessidade de condutas éticas se faça cada vez mais presente. Se isso não for possível de maneira espontânea, que seja então sob "a existência de um mercado concorrencial; a mobilização incessante da sociedade civil; a disponibilidade de instrumentos de pressão como a mídia plural, as agências de defesa dos consumidores e a Justiça atuante" (SROUR, 2013, p. 168).

Saiba Mais!

Ações ecologicamente corretas

Leia a reportagem que Srour (2011, p. 35) disponibiliza em sua obra para ilustrar suas colocações a respeito de condutas éticas empresariais. Nela, compreendemos que o cuidado ético da Coca-Cola em relação à preservação de bacias hidrográficas, por exemplo, tem caráter estratégico e que, apesar disso, repercute em benefícios à sociedade:

"A mudança climática global está tornando a água cada vez mais escassa, especialmente em países densamente povoados da zona temperada, como os Estados Unidos, que são o

principal mercado da Coca-Cola. O maior concorrente em todo o mundo no uso da água é a agricultura, que também apresenta seus próprios desafios de sustentabilidade.

Daí que a sobrevivência da Coca-Cola a compele a ficar profundamente preocupada com os problemas de escassez de água, energia, mudança climática e agricultura. Uma meta da empresa é tornar suas fábricas "neutras em água", devolvendo ao meio ambiente uma quantidade de água igual à que foi usada nas bebidas e na sua produção. Outra meta é trabalhar na conservação de sete grandes bacias fluviais, incluindo as dos rios Grande (fronteira México-Estados Unidos), Yang-tsé, Mekong e Danúbio, todos eles locais de grandes preocupações ambientais, além de fornecerem água à Coca-Cola.

Essas metas de longo prazo somam-se a práticas ambientais e de redução de custos no curto prazo, como a reciclagem de garrafas plásticas, a substituição do plástico de petróleo das embalagens por material orgânico, a diminuição do consumo de energia e o aumento do volume de vendas com a redução no uso de água."

(DIAMOND JARED. As grandes empresas vão salvar o mundo? *Veja*, 30 dez. 2009. In: SROUR, 2011, p. 34-35).

Leia o comentário de Srour a respeito da reportagem.

COMENTÁRIO

"Não nos iludamos. A Coca-Cola não foi acometida por um ataque de bom-mocismo, mas por uma clara percepção de que a correlação de forças mudou. De um lado, a sociedade civil tem condições de forçar as empresas a adotarem políticas socialmente responsáveis. De outro, a escassez de insumos pode destruir as condições de perpetuidade do negócio. Foram os dínamos para que a companhia adotasse uma estratégia de bom senso que inspirou intervenções prudentes: preservar as bacias hidrográficas, reduzir o uso de água e de energia, substituir o plástico de origem fóssil por material orgânico, renovável." (SROUR, 2011, p. 35)

Confira esses e outros *cases* na obra a seguir:

SROUR, Robert H. *Ética empresarial*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Imagem Corporativa e Reputação

A reputação de uma empresa é construída e mantida por suas condutas no ambiente interno e no ambiente externo. Uma reputação positiva e sólida pode levar décadas para ser construída e alguns minutos na mídia para ser destruída...

Como um ativo intangível, a reputação de uma corporação está ligada diretamente à imagem que seus *stakeholders* criam a seu respeito. Nas palavras de Srour (2013, p. 184), a reputação empresarial é a “percepção que o imaginário popular tem quanto ao valor de uma empresa”. Segundo esse autor (2013, p. 184), a reputação é um ativo que:

- Compõe-se pelo valor das marcas e pela qualidade das relações mantidas com os públicos de interesse.
- Equivale à consideração que os *stakeholders* conferem à empresa.
- Corresponde ao posicionamento que se estabelece na mente dos públicos de interesse.
- Vincula-se à identidade corporativa ou profissional, constituída pelos traços mais expressivos que os observadores atribuem.
- Deriva de uma percepção que vai sendo construída dia após dia, à medida que a empresa satisfaz as expectativas de seus *stakeholders.*

Saiba Mais!

O caso da PEPSI, em Kerala, Índia

Leia um *case* apresentado por Srour (2013, p. 184) e compreenda a importância das condutas empresariais para a manutenção de uma reputação positiva.

“Quando a falta de chuva provocou escassez de água em 2002 em Kerala, na Índia, ativistas políticos promoveram manifestações contra as fábricas da Coca-Cola e da Pepsi na cidade, culpando-as de retirar muita água dos mananciais locais. Os hidrólogos da Pepsi demonstraram que a fábrica usava água de um aquífero profundo sem ligação com as fontes de água da cidade. Porém, mesmo assim, os protestos continuaram, e os gestores da Pepsi logo reconheceram que explicações científicas não saciariam pessoas sedentas. Deram-se conta de que engarrafar água e bebidas, enquanto a população circundante não tinha água nem para as necessidades básicas, era inaceitável para a comunidade.

Com base em informações técnicas que haviam sido compiladas quando da construção da fábrica, a Pepsi melhorou o manancial da comunidade e, com isso, restabeleceu o fornecimento de água, além de construir mananciais comunitários em outras áreas. Ao mesmo

tempo, passou a observar métodos mais rigorosos de gerenciamento da água nos processos de produção, inclusive a perfuração de poços em sua área industrial para aumentar o reabastecimento do aquífero.

Enquanto isso, os protestos contra a Coca-Cola prosseguiram e sua fábrica acabou sendo fechada pelo governo local no início de 2004. Depois desse êxito, os ativistas políticos, motivados por sentimentos antiamericanos, voltaram a atenção para a Pepsi. Cedendo às pressões, o governo de Kerala determinou o fechamento dessa segunda fábrica. Todavia, não contando com o apoio local, os protestos arrefeceram e a unidade foi reaberta quase que imediatamente. Com efeito, quando os ativistas tentaram fechar a Pepsi pela segunda vez, em fins de 2005, os próprios habitantes locais impediram a manifestação."

(SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 162-163. In: SROUR, 2013, p. 184)

Confira esses e outros *cases* na obra a seguir:

SROUR, Robert H. *Casos de Ética Empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Empresas Orientadas pela Ética

Segundo Srour (2013, p. 195), empresas sustentáveis devem ser "viáveis economicamente; justas socialmente e corretas ecologicamente". Por essas três características, seria possível medir o impacto que as atividades de determinada empresa exercem sobre a habitabilidade do planeta.

Srour (2013, p. 196) também afirma que é possível justificar as políticas de sustentabilidade por meio de indicadores precisos. A Figura 6.2 ilustra os indicadores associados às dimensões econômica, social e ecológica.

ECONÔMICOS

- Vendas
- Lucro
- Retorno
- Impostos Pagos
- Fluxo de Caixa
- Empregos criados

SOCIAIS

- Práticas Trabalhistas
- Impactos sobre a comunidade
- Direitos Humanos
- Responsabilidade pelos produtos

ECOLÓGICOS

- Qualidade do ar e da água
- Uso de energia
- Geração de Resíduos

Figura 6.2 Indicadores de atividades corporativas sustentáveis.

Fonte: Adaptada de Srour (2013, p. 196)

Srour (2013, p. 196) exemplifica também os tipos de cálculos possíveis a partir dos benefícios obtidos por meio de atividades altruístas:

- Aumento da produtividade.
- Aumento da receita.
- Aumento do financiamento.
- Aumento da participação no mercado.
- Redução de riscos.
- Diminuição dos custos de produção e de comercialização.

- Maior facilidade para contratar os melhores talentos e a maior retenção deles.

A apresentação de indicadores e cálculos financeiros aos acionistas e investidores é uma forma de legitimar as condutas sustentáveis da corporação.

Podemos encontrar, nos dias atuais, inúmeras práticas empresariais de caráter ético. As exigências às organizações contemporâneas não opõem a sustentabilidade à lucratividade (SROUR, 2013, p. 200). Em outras palavras: empresas visionárias conseguem combinar sua necessidade de lucro com as necessidades de seus *stakeholders*. Assim como em uma negociação do tipo ganha-ganha, organizações orientadas pela ética respondem às demandas de forma sustentável e inteligente. A Tabela 6.1 ilustra essa ideia:

Tabela 6.1 Trocas mutuamente vantajosas.

Demanda	Resposta da empresa orientada pela ética
Acionistas exigem lucros crescentes.	Oferta de lucro sustentável no tempo.
Fornecedores exigem preços maiores.	Oferta de transações contínuas e idôneas.
Clientes exigem preços menores e serviços pós-venda.	Oferta de preços justos e produtos seguros.
Colaboradores exigem melhores salários e maiores benefícios.	Oferta de empregabilidade e tratamento digno.
Comunidades locais exigem cuidados ambientais e ações solidárias.	Oferta de empreendimentos perenes e ambiente limpo.

Fonte: Adaptada de Srour (2013, p. 196)

As novas exigências do mercado contemporâneo não criam disfunções do ponto de vista capitalista (SROUR, 2013, p. 200). Isso significa que é possível, a uma empresa, agir sob conduta ética e, ao mesmo tempo, obter lucratividade. A sustentabilidade pode assegurar vantagens para as corporações em vários planos (SROUR, 2013, p. 200):

- **Proteção da empresa**: à medida que permite identificar riscos iminentes e falhas operacionais, reduz riscos de prejudicar clientes, colaboradores

e comunidades locais, limita a frequência das intervenções de agências reguladoras e preserva a licença social para operar.

- **Gestão da empresa**: à medida que reduz custos, aumenta a produtividade, elimina desperdícios e garante acesso a fontes de capital a custos mais baixos.
- **Promoção do crescimento da empresa**: à medida que possibilita abrir novos mercados, lançar novos produtos e serviços, acelerar o ritmo da inovação, aumentar a lealdade e a satisfação dos clientes, conquistar novos clientes, desenvolver parcerias com públicos de interesse, valorizar a marca e a reputação.

As empresas orientadas pela ética são economicamente viáveis, ecologicamente corretas e socialmente justas. A Figura 6.3 correlaciona o que Srour (2013, p. 200) chama de **tríplice resultado**:

EMPRESA ECOLOGICAMENTE CORRETA

- Reduz insumos e o consumo de água e energia
- Recicla resíduos e maximiza o uso de energias renováveis
- Restaura o meio ambiente
- Desenha produtos verdes (que têm menor impacto sobre o meio ambiente ou que são menos prejudiciais à saúde humana)
- Responsabiliza-se pelos produtos da origem ao descarte
- Transcendem a mera conformidade às leis, concebendo e fiscalizando operações ecoeficientes desde a cadeia de suprimentos
- Pratica o consumo consciente em seus gastos e aquisições

EMPRESA ECONOMICAMENTE VIÁVEL

- Busca o lucro justo
- Gera empregos de qualidade
- Treina o pessoal aumentando a produtividade
- Paga impostos regularmente
- Age de forma idônea em função dos valores universais
- Economiza custos
- Inova em produtos e processos
- Promove o comércio justo (intercâmbios mutuamente vantajosos com comunidades locais, tornando-as sustentáveis)
- Adota parceria com stakeholders de sua cadeia de valor
- Pratica a governança corporativa

EMPRESA SOCIALMENTE JUSTA

- Cultiva as boas relações com seus públicos de interesse
- Respeita os direitos trabalhistas e humanos
- Assegura a seus colaboradores condições seguras e saudáveis de trabalho
- Materializa a diversidade social, ao repelirem preconceitos e discriminações e promove o desenvolvimento social, ao partilhar ganhos sociais

Figura 6.3 Tríplice resultado para empresas orientadas pela ética.

Fonte: Adaptada de Srour (2013, p. 200)

CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Economia do conhecimento: autores que se referem à economia do conhecimento querem se referir à importância que essa abordagem da economia dá aos produtos intangíveis de nossa atualidade, como serviços agregados aos produtos tangíveis (garantias, serviços de manutenção, pós-venda etc.) e também produtos basicamente intangíveis, como aqueles ligados às tecnologias da informação, ao entretenimento, a terapias de qualidade de vida etc.

Liderança orquestrada: uma liderança orquestrada é aquela que distingue o potencial de cada membro da equipe e consegue trazer à tona o melhor de cada um e, ainda, conjugar talentos de maneira a chegar a resultados sinérgicos, ou seja, os resultados do grupo são maiores do que seria a soma dos resultados individuais.

Missão empresarial: também conhecida por razão de ser de uma empresa. Geralmente, traduzida em uma declaração, a missão da empresa trata de esclarecer qual é sua vocação e que benefícios ela produzirá em proveito próprio e em proveito do ecossistema ao qual pertence.

ONGs: Organizações Não Governamentais – “São organizações formadas pela sociedade civil sem fins lucrativos e que têm como missão a resolução de algum problema da sociedade, seja ele econômico, racial, ambiental, etc., ou ainda a reivindicação de direitos e melhorias e fiscalização do poder público. Também chamado ‘terceiro setor’, embora essa definição não seja muito clara, as organizações sem fins lucrativos são particulares ou públicas, desde que não tenham como principal objetivo a geração de lucros e, que se houver geração de lucros, estes sejam destinados para o fim a que se dedica a organização não podendo este ser repassado aos proprietários ou diretores da organização.” (FARIA, s.d)

Sociedade da Informação: expressão utilizada por alguns autores ao se referirem à nossa sociedade contemporânea. Com o avanço das novas tecnologias da comunicação, os representantes das diversas esferas sociais (política; econômica; cultural; corporativa; tecnológica; legal; entre outras) empoderam-se por meio do livre acesso às mais variadas informações e com direito a manifestar-se publicamente pela internet, por exemplo.

Transgênicos: “São alimentos geneticamente modificados. Tudo o que forma os seres vivos é controlado pelo material genético, que é um grande conjunto de peças que definem as características de cada ser. O método de transgenia consiste na transferência de genes de um indivíduo para outro, sendo estes normalmente de espécies diferentes. Isso faz com que um indivíduo adquira

características do outro, sendo essas características positivas e/ou negativas." (ENTENDAM..., s.d)

AGORA É A SUA VEZ

Instruções

Agora, chegou a sua vez de exercitar seu aprendizado. A seguir, você encontrará algumas questões de múltipla escolha e dissertativas. Leia cuidadosamente os enunciados e atente-se para o que está sendo pedido.

Questão 1

Em sua obra *Empresas Válidas*, Arantes (2012) defende a ideia de que as empresas são concessões sociais, ou seja:

> Ao lhes transferir o trabalho que era feito individualmente pelas pessoas, a sociedade **delega** às empresas a responsabilidade de produzir o que tenha **valor** para ela e que, portanto, **contribua para o crescimento social**.(ARANTES, 2012, p. 19).

Considerando a ideia de empresas como concessões sociais, avalie as seguintes asserções e a relação proposta entre elas:

I. As empresas fornecem bens e serviços a fim de atender continuamente às necessidades humanas.

PORQUE

II. As empresas são agentes econômicos, mas não interferem no progresso nem na riqueza social.

A respeito dessas asserções, assinale a opção correta:

a) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa da I.

b) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa da I.

c) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.

d) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.

e) As asserções I e II são proposições falsas.

Verifique a resposta correta no final deste material na seção Gabarito.

Questão 2

A respeito da reputação empresarial, podemos afirmar:

I. Uma boa reputação pode facilitar a empresa na obtenção de créditos junto a órgãos de financiamento.

II. Uma boa reputação pode aumentar o valor de mercado da empresa e facilita o acesso ao mercado de capitais.

III. Uma boa reputação pode conferir legitimidade social à empresa para obter licença para operar.

É correto o que se afirma em:

a) I, apenas.

b) II, apenas.

c) I e III, apenas.

d) II e III, apenas.

e) I, II e III.

Verifique a resposta correta no final deste material na seção Gabarito.

Questão 3

As novas exigências do mercado contemporâneo não criam disfunções do ponto de vista capitalista (SROUR, 2013, p. 200). Isso significa que é possível, a uma empresa, agir sob conduta ética e, ao mesmo tempo, obter lucratividade.

A respeito da postura corporativa sustentável, podemos afirmar:

I. Uma conduta sustentável exige que a empresa identifique riscos iminentes e falhas operacionais, evitando que a empresa tenha de enfrentar problemas com as agências reguladoras.

II. Uma conduta sustentável exige altos investimentos, aumentando os custos e nem sempre melhorando a produtividade, podendo levar a desperdícios por longos períodos.

III. Uma conduta sustentável aumenta a lealdade e a satisfação dos clientes, além de levar à conquista de novos mercados, o que promove o crescimento da empresa.

É correto o que se afirma em:

a) I, apenas.

b) II, apenas.

c) I e III, apenas.

d) II e III, apenas.

e) I, II e III.

Verifique a resposta correta no final deste material na seção Gabarito.

Questão 4

Leia o texto a seguir:

“A Índia respondia há alguns anos por 30% das mortes causadas pela diarreia no mundo. A filial da Unilever neste país firmou parcerias com professores, líderes comunitários e órgãos públicos

com vistas à educação básica da população sobre práticas elementares de saúde, como lavar as mãos com sabonete. O programa “Despertar para a Saúde” atingiu 200 milhões de pessoas de baixa renda. Porém, antes de veicular a campanha, a Unilever investiu na reformulação de uma linha de sabonetes para ampliar seu poder bactericida e baixar o custo para o consumidor final. Logo depois, preparou milhares de mulheres para vender o produto num sistema porta a porta.”

(SROUR, Robert H. *Ética empresarial*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 196)

Após ter lido o texto de Srour (2013), responda:

1. A conduta da Unilever foi sustentável? Explique sua resposta.
2. A conduta da Unilever pode ter criado um **ciclo virtuoso**? Explique sua resposta.

Verifique a resposta correta no final deste material na seção Gabarito.

Questão 5

Por que a reputação de uma empresa é considerada um ativo intangível?

Verifique a resposta correta no final deste material na seção Gabarito.

FINALIZANDO

O conteúdo deste tema dedicou-se a explorar algumas das questões mais debatidas sobre o comportamento ético empresarial atualmente. Pudemos perceber que o assunto é abrangente, envolvendo discussões sobre o papel social das corporações, a importância do comprometimento ético dos membros das organizações; as novas exigências do sistema de mercado atual, o peso da reputação corporativa positiva nos resultados das empresas; e as características do chamado capitalismo social. Foram apresentados alguns *cases* para que nossos estudos ficassem mais palpáveis com exemplos reais. É imprescindível a leitura de cada um deles para que tenhamos um aprendizado mais enriquecedor.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélio. *Empresas válidas*: como elas alcançam resultados superiores ao servirem a sociedade. São Paulo: Évora, 2012.

ENTENDAM a polêmica dos transgênicos. Disponível em: http://goo.gl/6i6y2H. Acesso em: 10 nov. 2014.

FARIA, Caroline. ONGS (Organizações Não Governamentais). Disponível em: http://goo.gl/8EdlJ1. Acesso em: 12 nov. 2014.

GUIMARÃES, Jean R. D. Sobre milho transgênico, câncer e festinhas. *Ciência Hoje,* Coluna Planeta em Transe, 21 set. 2012. Disponível em: http://goo.gl/6dqEXq. Acesso em: 12 nov. 2014.

LIMA, Yahell L. Consumo exagerado acelera processo de escassez dos recursos minerais. *CMAIS,* Seção Educação, 12 jun. 2012. Disponível em: http://cmais.com.br/educacao/noticias/n-a. Acesso em: 4 nov. 2014.

MATOS, Francisco G. *Ética na gestão empresarial*: da conscientização à ação. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARIN, Denise C. Sem zerar efeito estufa, temperatura subirá 2°C. *Exame.com*, 3 nov. 2014. Disponível em: http://goo.gl/6vMtn6. Acesso em: 8 nov. 2014.

SROUR, Robert H. *Ética empresarial*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

_______. *Poder, cultura e ética nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_______. *Casos de Ética Empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

GABARITO

Questão 1

Resposta: Alternativa C.

A afirmação II é falsa, porque, na verdade, por fornecer bens e serviços à sociedade, as empresas caracterizam-se como agentes econômicos e cooperam com o progresso e com a riqueza social.

Questão 2

Resposta: Alternativa E.

As três afirmações estão corretas porque uma empresa de boa reputação geralmente apresenta bons resultados financeiros, pois conquista solidez no mercado. Essa constatação nos faz entender que elas são vistas com credibilidade pelos órgãos de financiamento, pelos investidores e pela própria sociedade que acaba lhe conferindo o direito de operar seus negócios.

Questão 3

Resposta: Alternativa C.

A resposta para esta questão está fundamentada nos seguintes itens que estão presentes no Caderno de Atividades do Tema 6:

- **Proteção da empresa**, à medida que permite identificar riscos iminentes e falhas operacionais, reduz riscos de prejudicar clientes, colaboradores e comunidades locais, limita a frequência das intervenções de agências reguladoras e preserva a licença social para operar.
- **Gestão da empresa**, à medida que reduz custos, aumenta a produtividade, elimina desperdícios e garante acesso a fontes de capital a custos mais baixos.
- **Promoção do crescimento da empresa**, à medida que possibilita abrir novos mercados, lançar novos produtos e serviços, acelerar o ritmo da inovação, aumentar a lealdade e a satisfação dos clientes, conquistar novos clientes, desenvolver parcerias com públicos de interesse, valorizar a marca e a reputação.

Questão 4

Resposta:

1. A conduta da Unilever foi sustentável porque ela levou em consideração as dificuldades que a comunidade estava passando e assumiu seu papel de agente social, beneficiando as pessoas de baixa renda. Ao mesmo tempo, a corporação foi capaz de enxergar a longo prazo e perceber que sua ação social também lhe traria benefícios, pois fortaleceria sua reputação e seus laços com muitos *stakeholders*.
2. A conduta da Unilever criou um ciclo virtuoso, porque melhorou a higiene e reduziu a diarreia, elevou a renda de quem vende o produto, contribuiu para o bem comum e ainda conquistou lucratividade para a organização (SROUR, 2013, p. 196).

Questão 5

Resposta: A reputação de uma empresa é seu ativo intangível porque lhe reputa valor no mercado. Quando uma corporação tem alta reputação, ela atrai investidores, atrai interesse de profissionais talentosos; atrai parcerias interessantes; sustenta força frente à sua concorrência; consegue a fidelização de clientes; tem facilidade de conquistar novos mercados; gera cobertura favorável da mídia; goza de relações positivas com as comunidades locais e autoridades etc.